

# Neugründung von Stadtwerken – worauf kommt es an?

Kurt Berlo, Christian Herr, Oliver Wagner und Michael Companie

*Zwischen 2005 und 2016 gab es in Deutschland über 150 Stadtwerke-Neugründungen im Energiebereich. Die insgesamt rund 900 Stadtwerke, die heute im Energiesektor tätig sind, spielen für die Energiewende eine zentrale Rolle. Denn sie stellen weit über die Hälfte der Versorgung an Strom, Gas und Wärme sicher. Zudem haben Stadtwerke aufgrund ihrer kommunalen Verankerung eine besondere Position im Spannungsgefüge von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dieser Beitrag zeigt auf, welche Gründe und Motive zu dieser Gründungswelle führten und welche Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Neugründungen ausschlaggebend waren.*

## Erfolgsfaktoren für neugegründete Stadtwerke

Die Frage nach erfolgreichem Handeln für neugegründete Unternehmen im Allgemeinen wird im Umfeld der Gründungsforschung bereits hinreichend diskutiert und differenziert gewürdigt. Die gesonderte Betrachtung von Stadtwerken als Neugründung rückt gerade in den letzten Jahren stark in den Vordergrund [1]-[4]. Durch ihre typische Charakteristik, die sich aus dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auftrag speist, lassen sich bestehende Erfolgsfaktoren klassischer Gründungen nicht gänzlich übertragen. Daher bietet es sich an, Stadtwerke hinsichtlich weiterer ausgewählter Erfolgsfaktoren zu beleuchten. Dazu haben die Autoren elf neugegründete Stadtwerke in einem explorativen Forschungsansatz befragt.

In den letzten Jahren haben zahlreiche Forschungsdiskussionen zu Stadtwerken stattgefunden [5]-[8]. Die dort aufgezeigten Ergebnisse lassen sich in einen gemeinsamen Rahmen bzw. eine allgemein zugrundeliegende Zielfunktion einbetten – den Trend zur Gründung neuer Stadtwerke. Dabei werden von den Kommunen mit der Neugründung von Stadtwerken (als Vehikel der Rekommunalisierung) unter anderem folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Demokratisierung der Energieversorgung und stärkere Ausrichtung auf das Gemeinwohl (Public Value);
- Erreichung ökologischer Ziele und Gestaltung der Energiewende vor Ort;
- Verbesserung der lokalen Wertschöpfung und stärkere Einbindung örtlicher Marktpartner;
- Wahrnehmung sozialer Verantwortung bei der Energieversorgung.

Abbildung in "et", 2019, Heft 1/2, verfügbar

Diese Auswahl zeigt, dass die übergeordnete Zielfunktion von Stadtwerken gegenüber anderen Unternehmen breiter ist, was bei der Diskussion von Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen ist.

## Relevanz von Public Value für Stadtwerke

Ziel des Public-Value-Ansatzes ist es, „eine Struktur der praktischen Argumentation zur Orientierung von Managern öffentlicher Unternehmen“ zu entwickeln [9]. Zentrales Erfolgskriterium für öffentliche Unternehmen ist daher nicht (nur) die Erzielung eines unternehmerischen Gewinns, sondern auch die bestmögliche Erfüllung eines öffentlichen Zwecks. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Ausgewogenheit zwischen Bürgern und gewählten Politikern, die das öffentliche

Unternehmen steuern. Wendet man nun diese Aspekte konkret auf den Public Value eines Stadtwerks an, ergeben sich

- der Wert für die Bürger, der aus den Dienstleistungen und der Art ihrer Erbringung resultiert;
- der Wert für die Kommune als Gesellschafter mit Aufgaben, die über den Kern der Energieversorgung hinausgehen;
- der wirtschaftliche Wert für die Region, der zugleich wichtige Legitimation für die Kommune als unternehmerisch handelnder Akteur im Wettbewerb ist.

So können sich für den Public Value die in Abb. 1 (exemplarisch) gezeigten Bestandteile ergeben. Da der Public Value für Stadtwerke eine wichtige Erfolgsgröße darstellt, stellt sich die Frage, wie dieser gemessen werden kann und wie bedeutend er im Ver-

gleich zu klassischen Erfolgsmaßen eingeschätzt wird.

## Ergebnisse der subjektiven Performance-Messung

Mit dem Ansatz der subjektiven Performance-Messung wurde im Rahmen der durchgeführten Befragung eine Methode verwendet, die sich bei der Untersuchung von Firmengründungen in anderen Branchen bereits bewährt hat. Sie ermöglicht es, auch jenseits der klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen weitere Determinanten einer validen Erfolgsmessung zu berücksichtigen.

Die Frage nach der Erfolgsmessung gliedert sich in ökonomische Erfolgsmaße sowie Erfolgsgrößen, die sich aus den Zielen der Stadtwerkegründung ableiten lassen. Unsere Umfrageergebnisse bestätigen einerseits die Erkenntnisse vorangegangener Studien [7], [11], zeigen aber andererseits, dass Letztere alleine nicht ausreichen, um den Erfolg eines Stadtwerks in allen erforderlichen Dimensionen zu messen. Denn die klassischen Erfolgsmaße allein berücksichtigen nur einen Teil des mit der Gründung eines Stadtwerks verfolgten Zielekanons. In Bezug auf die ökonomischen Kennzahlen zeigt unsere Erhebung, dass die Bedeutung von Kundenzahl und Umsatzwachstum ähnlich stark gewichtet

werden wie der EBIT. Das ist insofern nachvollziehbar, da gerade die Kundengewinnung und der damit verbundene Umsatz eine zentrale, wenn nicht sogar kritische, Erfolgsgröße darstellt. Im Vergleich dazu spielt das Erfolgsmaß des Cost-to-Serve eine eher untergeordnete Rolle. Vor dem Hintergrund, dass die operativen Prozesse zunächst etabliert und stabilisiert werden müssen, verwundert es nicht, dass ein Fokus auf Prozesskosten bei neugegründeten Stadtwerken nachrangig ist.

Im Rahmen der ökonomischen Kennzahlen umfasst die vorgenommene Erhebung auch die Einschätzung der Bedeutung des Public Value. Obgleich dieser Kennwert keiner allgemeingültigen Definition unterliegt und somit nicht zwingend identisch interpretiert wird, ordnen ihm die befragten Stadtwerke eine ähnliche hohe Relevanz zu. Das überrascht insofern, als dass ein Public Value üblicherweise in den Jahres- und Geschäftsberichten weder erfasst noch bewertet wird und eine wettbewerbsvergleichende Interpretation des Public Value schwierig ist. Jedoch können einzelne Aspekte des Public Value, wie Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte als Kennzahl (auch beim Vergleich mit anderen Stadtwerken) herangezogen werden. Auf der Basis berechneter Effekte legen z.B. die Stadtwerke Erkrath einen sog. Wertschöpfungsbericht vor [12].

Bei der Beurteilung von Erfolgsmaßen und Zielen fällt auf, dass die Wichtigkeit zum größten Teil höher eingeschätzt wird als die Zufriedenheit (siehe Abb. 2). Zudem zeigt Abb. 2, dass die Ziele durchweg höher bewertet werden als die Erfolgsmaße. Die Ziele haben dabei folgende Rangfolge [10]:

1. Realisierung von Kunden- bzw. Bürgernähe;
2. Ökologische Ziele und Gestaltung der Energiewende vor Ort;
3. Verbesserung der lokalen Wertschöpfung und stärkere Einbindung der örtlichen Marktpartner;
4. Realisierung von Synergien mit anderen (kommunalen) Sparten;
5. Wahrnehmung sozialer Verantwortung bei der Energieversorgung.

Nachdem nun die Erfolgsmaße und Ziele neuer Stadtwerke konkreter umrissen sind, wird folgend der Frage nachgegangen, welche Handlungsfelder positiv auf den Erfolg wirken können.

## Ableitung von erfolgswirksamen Handlungsfeldern

Im Rahmen unserer Untersuchung wurden bei der Befragung vier Handlungsfelder in den Vordergrund gerückt, um erste Aussagen zu deren Relevanz machen zu können: Kooperationen, Resilienz, Digitalisierung und Soziale Verantwortung.

Die Ergebnisse zeigen, dass Kooperationen einen Erfolgsfaktor für neugegründete Stadtwerke darstellen. Beispielsweise können sog. strategische Partnerschaften zu einem reibungslosen Geschäftsaufbau beitragen und die Vergabe von Aufträgen an lokale Partner schafft die Möglichkeit, schnell Erfolge bei der Realisierung der örtlichen Wertschöpfung zu erreichen.

Als Rahmen für die Entwicklung des Stadtwerks ist es in Bezug auf Resilienz Aspekte sinnvoll, schon zur Gründung (vor Aufnahme der operativen Tätigkeit) mit den Organen des Unternehmens ein Leitbild (Mission Statement) zu entwickeln [10]. Dadurch lässt sich zum einen ein klares Bild zum Selbstverständnis nach innen und außen transportieren sowie zum anderen ein Eckpfeiler der strategischen Ausrichtung verankern. Bei der Selbst-

Wert für den einzelnen Bürger	Wert für die Kommune als Gemeinschaft	Wert für die regionale Wirtschaft
<p>Individueller Nutzen eines Stadtwerks. Darunter fällt bspw.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starke Kundenorientierung Kundennähe mit örtlichem Kundencenter</li> <li>■ Tarifgestaltung mit sozialer Verantwortung</li> <li>■ Fairer Vertragspartner mit Vertrauensvorschuss</li> <li>■ Schnelle Hilfestellung bei individuellen Problemlagen</li> <li>■ Qualitätsorientierung bei der Dienstleistungserbringung</li> <li>■ Verfolgung eines Corporate Social Responsibility (CSR) Ansatzes</li> <li>■ Ermöglichung einer breiten Teilhabe an den Leistungen/Engagement gegen Energiearmut</li> </ul>	<p>Gesellschaftlicher Nutzen eines Stadtwerks. Darunter fällt bspw.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gewinnabführung, Gewerbesteuer und maximale Konzessionsabgabe an den kommunalen Haushalt sowie Gewährung eines Kommunalrabatts für Energie</li> <li>■ Sponsoring örtlicher Vereine und Initiativen</li> <li>■ Querverbund zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben (ÖPNV, Schwimmbäder usw.)</li> <li>■ Einbindung in Lokale Agenda 21</li> <li>■ Kommunalpolitischer Einfluss und Bürgerbeteiligung</li> <li>■ Lokale Problemlösungskompetenz</li> <li>■ Synergien mit anderen kommunalen Aufgaben (bspw. bei Straßensanierungen und beim Breitbandausbau)</li> <li>■ Partner für den kommunalen Umwelt- und Klimaschutz</li> <li>■ Hilfe bei Naturkatastrophen</li> </ul>	<p>Wirtschaftlicher Nutzen eines Stadtwerks. Darunter fällt bspw.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe regionale Wertschöpfungseffekte</li> <li>■ Schaffung/Sicherung guter Arbeitsplätze vor Ort</li> <li>■ Auftragsvergaben an Unternehmen aus der Region</li> <li>■ Verlässlicher Partner für örtliche Unternehmen</li> <li>■ Angebote zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit örtlicher Unternehmen</li> <li>■ Interesse an langfristigen Kunden- und Geschäftsbeziehungen zu externen Lieferanten und Dienstleistern</li> <li>■ Unterstützung der lokalen bzw. regionalen Gründungsaktivitäten</li> <li>■ Gestaltung des digitalen Strukturwandels</li> <li>■ Mitwirkung/Initiierung von kommunalen/regionalen Unternehmensnetzwerken</li> </ul>

Abb. 1 Public Value von Stadtwerken

Quelle: [10]

schätzung der gewählten Geschäftsstrategie ist auffallend, dass neugegründete Stadtwerke überwiegend der Geschäftsstrategie einer Qualitätsführerschaft folgen und weniger mit ihren Wettbewerbern über den Preis konkurrieren.

Unsere Ergebnisse zeigen ferner, dass Stadtwerke der Fähigkeit, sich gegenüber externen äußeren Einflüssen widerstandsfähig zu zeigen, eine gewisse Wichtigkeit beimessen. Weit über die Hälfte der Teilnehmer setzen in der Erzeugung auf ein diversifiziertes Portfolio. Zudem stimmen Dreiviertel der Aussage zu, dass sie kontinuierlich in den Auf- und Ausbau von eigenen erneuerbaren Erzeugungskapazitäten investieren. Ziel ist es dabei, die Risiken, die mit dem externen Bezug von Strom bzw. fossiler Energieträger verbunden sind, wie beispielsweise Schwankungen der Preiskonditionen, zu reduzieren.

Unsere Befragung ergab, dass viele Digitalisierungsthemen für junge Stadtwerke nur von geringer Bedeutung sind. Dies liegt auch daran, dass die neuen Unternehmen vielfach noch nicht in allen Wertschöpfungsstufen operativ tätig sind. So setzt beispielsweise eine Smart-Grid-Strategie voraus, dass man auch bereits als Netzbetreiber aktiv ist.

Für etablierte Stadtwerke zeigt sich generell, dass die Wahrnehmung einer sozialen Ver-

antwortung innerhalb der Kommune eine wichtige Rolle spielt. Das spiegelt sich beispielsweise dadurch wider, dass im Rahmen einer Corporate Social Responsibility (CSR) öffentliche bzw. gemeinnützige Angebote und Veranstaltungen unterstützt, familienfreundliche Arbeitsplätze sowie hochwertige Ausbildungsplätze und Weiterbildungsangebote geschaffen werden (siehe Abb. 3). Aus unseren Untersuchungsergebnissen bei neu gegründeten Stadtwerken kann dies allerdings zunächst nicht abgeleitet werden, was in erster Linie daran liegt, dass die Möglichkeiten zur Übernahme sozialer Verantwortung einen ökonomischen Erfolg des Unternehmens voraussetzt, der erst noch erreicht werden muss.

### Fazit

Aufgrund der durchgeführten Befragung neugegründeter Stadtwerke lassen sich vor allem folgende Aspekte hervorheben:

- Stadtwerke-Neugründungen sind ein Kennzeichen dafür, dass viele Kommunalpolitiker zunehmend die Chancen und Möglichkeiten erkennen, die Energiewende vor Ort proaktiv mitzugestalten. Dabei können eigene Stadtwerke eine Schlüsselfunktion einnehmen.

- Der Public Value hat für Stadtwerke einen hohen Stellenwert in Bezug auf den Nutzen für die Bürger, den Wert für die Kommu-

ne als Gemeinschaft und seine Bedeutung für die regionale Wirtschaft.

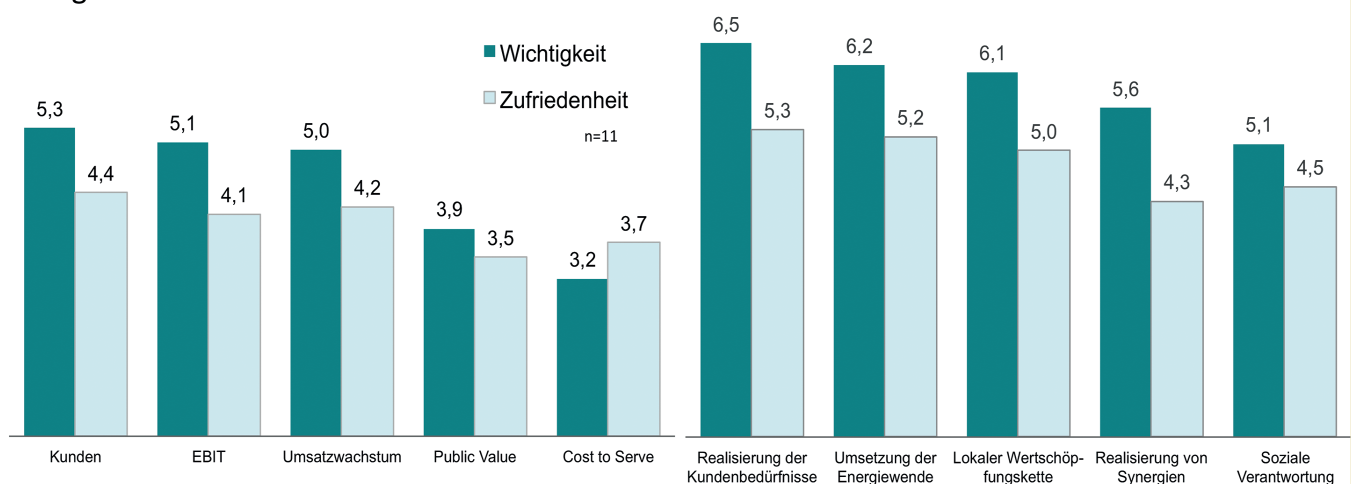
- Horizontale Kooperationen, also die Zusammenarbeit mit Städten und Gemeinden bzw. Stadt- und Gemeindewerken aus der Nachbarschaft, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Neugründung von Stadtwerken.

- Die Untersuchungsergebnisse unterstreichen die Relevanz der Resilienz für neugegründete Stadtwerke. Insbesondere gut ausgearbeitete Geschäftsstrategien für die beabsichtigten Tätigkeitsfelder, die Entwicklung von Energiedienstleistungen und die Formulierung eines Mission Statements sind dazu wichtige Instrumente.

In einem nächsten Untersuchungsschritt ist es sinnvoll, den verwendeten Untersuchungs-Ansatz der subjektiven Performance-Messung durch eine breitere Berücksichtigung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu erweitern, damit die Erfolgsmessung ein mehrdimensionales Ergebnis liefern kann.

Die komplette Studie kann kostenfrei unter folgendem Link bezogen werden:  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-71566>

### Erfolgsmaße

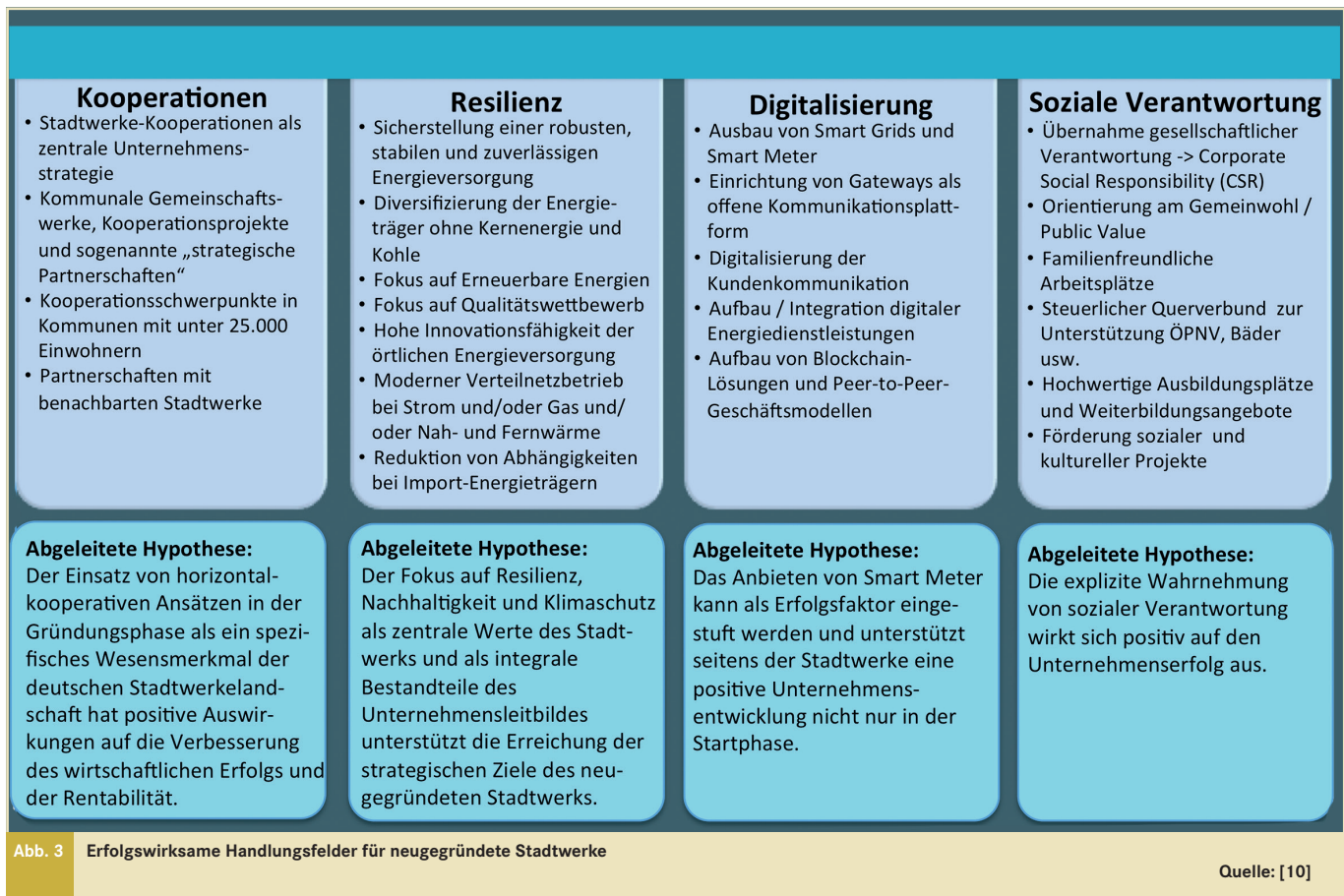


\*Likert Skala von 1 bedeutet „nicht wichtig“ bzw. „nicht zufrieden“ und 7 „außerordentlich wichtig“ bzw. „außerordentlich zufrieden“

Abb. 2 Beurteilung von Erfolgsmaßen und Zielen im Rahmen der Gründung eines Stadtwerks

Quelle: eigene Darstellung





## Quellen

- [1] S. Becker, R. Beveridge, und M. Naumann „Remunicipalization in German cities: contesting neoliberalism and reimagining urban governance?“, Space Polity, Bd. 19, Nr. 1, S. 76–90, 2015.
- [2] J. Libbe, „Transformation städtischer Infrastruktur Inhaltsverzeichnis“, Dissertation, Universität Leipzig, 2014.
- [3] K. Berlo, O. Wagner, F. Merten, N. Richter, und S. Thomas, „Perspektiven dezentraler Infrastrukturen im Spannungsfeld von Wettbewerb, Klimaschutz und Qualität: Ergebnisse für die Energiewirtschaft“, Wuppertal Inst. für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal, 2008.
- [4] N. Richter und S. Thomas, Perspektiven dezentraler Infrastrukturen im Spannungsfeld von Wettbewerb, Klimaschutz und Qualität: Endbericht der Forschungspartnerschaft INFRAFUTUR, Bd. 16. Frankfurt am Main: Lang, 2009.
- [5] PricewaterhouseCoopers, „Stadtwerke 2030 – Herausforderungen der Energieversorgung in Kooperationen meistern“, Jan. 2018.
- [6] YourSales, „Stadtwerk der Zukunft I - Update Perspektiven kommunaler Energieversorgung 2020/2025“, 2011.
- [7] F. Pieper, Finanzwirtschaftliche Erfolgsanalyse deutscher Stadtwerke. Frankfurt am Main Bern Bruxelles: PL Academic Research, 2016.
- [8] Ernst & Young, „Stadtwerkstudie 2017 - Der Verteilnetzbetreiber der Zukunft - Enabler der Energiewende“, Dortmund, Juni 2017.
- [9] M. H. Moore, Creating public value: strategic management in government. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1995.
- [10] K. Berlo, C. Herr, O. Wagner, und M. Companie, „Explorative Untersuchung zu Erfolgspotentialen bei neugegründeten Stadtwerken: eine Sondierungsstudie zur kommunalen Energieversorgung; Ergebnisse einer Befragung bei neugegründeten Stadtwerken im Energiebereich“, Wuppertal Inst. für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal, 2018.
- [11] H. Wildemann, Stadtwerke: Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister, 1. Aufl. München: TCW, Transfer-Centrum, 2009.
- [12] Eduard Pestel Institut für Systemforschung e.V., „Was bleibt - Wertschöpfungsbericht der Stadtwerke Erkrath“, Stadtwerke Erkrath GmbH, Erkrath, Broschüre, 2016.

*Dr.-Ing. K. Berlo, und Dipl.-Soz. Wiss. O. Wagner, Projektleiter, Forschungsgruppe „Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik“, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt gGmbH; Dr. rer. pol. C. Herr, Projektmanager, MBA M. Companie, Senior Projektberater, BLUBERRIES GmbH, München*  
[kurt.berlo@wupperinst.org](mailto:kurt.berlo@wupperinst.org)  
[christian.herr@blubberies.de](mailto:christian.herr@blubberies.de)  
[michael.comanie@blubberies.de](mailto:michael.comanie@blubberies.de)  
[oliver.wagner@wupperinst.org](mailto:oliver.wagner@wupperinst.org)